من متطلبات التغيير والإنجاز فوق العادى

الفرق بين أن تكون مديراً أو قائداً

وأبعاد الذكاء الوجدانى

6
Ͱ

الدكتور سيّد الهوّارى

لمواجهة التحديات العالمية والمحلية المعاصرة

الفرق بين

أن تكون مديراً

وأن تكون قائداً

ودور الذكاء الوجدانى

٢٠٠٤

الدكتور سيّد الهوّارى

مستشار تطوير

استاذ إدارة الأعمال جامعة عين شمس (غير متفرغ)

Ph.D., New York Univ., (1961)

توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى

تجدد او تبدد
Innovate or Evaporate

بسم الله الرحمن الرحيم

« ان الله لا يغير مابقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »
صدق الله العظيم

« فإذا عزمت فتوكل على الله »

من لا يتقدم يتقادم

إن نجاح الأمس ليس ضمانًا للنجاح فى المستقبل

فهرست المحتويات

رقم الصفحة

لماذا هذا الكتاب ؟

إن مستقبل هذه الأمة يتوقف على وجود قادة أذكياء وجدانيا ؛ فى جميع المجالات وعلى جميع المستويات ؛ قادة قادرون على شحذ الهمم وإشعال الحماس فى التابعين لاستخراج احسن ما فيهم . إن تحريك المشاعر الجماعية فى الاتجاه الإيجابى وتنظيف الجو من المشاعر الملوثة هى المهمة الأولى للقيادة . إن الناس تأخذ مفاتيحها الوجدانية من قادتهم ، لدرجة يمكن القول معها أن القادة هم الذين يضيفون أقوى توابل أو منشطات وجدانية لتابعيهم . إن الحالة النفسية المزاجية التى يخلقها القادة عند التابعين تكون بمثابة الزيت لزيادة الكفاءة العقلية والوجدانية عند التابعين . إن «توحد» القادة وجدانيا مع التابعين يخلق «تناغم وجدانى» يحقق الإنجاز فوق العادى .

إن القادة الأذكياء وجدانيا يفهمون ابعاد الذكاء الوجدانى : ابتداء من الوعى بالمشاعر الذاتية ، وتقييمها بشكل دقيق ، والسيطرة الذاتية على الانفعال ، إلى استيعاب الإشارات الخضراء والصفراء والحمراء فى العلاقات ، وتنمية الآخرين وإلهامهم، والتأثير فيهم، مروراً بالشفافية والتناغم والتوحد الوجدانى .

كما أن القادة الأذكياء وجدانيا قادرون على تفهم وتصنيف التابعين على أساس درجة نضوجهم وكفاءتهم، واستقلالهم الفكرى ، وإيجابيتهم وسلبيتهم؛ لأنهم قادة يهتمون بالبشر وليسوا مديرين يهتمون بالهياكل واللوائح والنظم ووصف الوظائف ... إلخ ، ونحن الآن فى أمس الحاجة إلى وجود قادة (أذكياء وجدانيا) اكثر من حاجتنا إلى مديرين اكفاء . وهذا هو موقفنا الذى نتبناه فى هذا الكتاب .

والله من وراء القصد ، إنه نعم المولى ونعم النصير .

٢٠٠٤ أ.د. سيد الهوارى

تمهيد

نحن نحتاج إلى قادة فى جميع المجالات وعلى جميع المستويات ، فمستقبلنا فى أيديهم .

نحن نحتاج إلى قادة فى جميع المجالات وعلى جميع المستويات نحتاج إلى قادة فى التعليم والصحة، فى الصناعة والتجارة ، فى الاستيراد والتصدير ، فى السياحة وفى الفن ، فى التمويل والبنوك ، فى الشركات والأجهزة الحكومية . . . فى الريف والحضر ، فى المدن وفى القرى والنجوع ، وحتى داخل عائلاتنا ومنازلنا . . . . إلخ .

إن مشكلاتنا كثيرة وآمالنا عريضة والتحديات من حولنا لا حصر لها ، عالمية ومحلية وإقليمية . . . فالكساد فى كل مكان ، بعضه زحف من زمان . وأكثره جاء مع الحرب ضد الإرهاب بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ ، فقلت إيراداتنا من العملة الأجنبية وزاد طلبنا عليها سواء لمتطلبات الاستيراد أو غيرها ، وتأثرت صادراتنا بالرغم من محاولاتنا لزيادتها، وزادت معدلات البطالة ، ونلاحظ تدهوراً فى أخلاقيات العمل. . وانتشر الفساد فى التمويل سواء بين المقترضين أو من قاموا بمنحهم الأموال على أمل السداد . . وبعضها فى مشروعات لم يستفد منها الاقتصاد القومى . . وأى مُطلع على ما يجرى فى بلاد الدنيا - يستطيع أن يكتب كتبا عن الكساد والفساد والإفلاس واضطراب الأحوال.

د - نحن نحتاج إلى قادة فى جميع المجالات

وبالرغم من وجود قيادات فى جميع القطاعات والأنشطة فى عالمنا المعاصر إلا أننا نعيش فى فجوة قيادة Leadership Crisis فالمطلوب أن تتوافر القيادة القوية على جميع المستويات حتى المستوى الإشرافى .. فى الشركات والحكومة ، فى المدارس وفى المستشفيات ، فى الزراعة وفى الصناعة وفى التجارة وفى الاستيراد والتصدير .. فى التمويل ، وفى البنوك .. فى الأحزاب وأجهزة الحكم المحلى .. فى العائلات .. فى الريف وفى الحضر وفى النجوع .. فى مكاتب التمثيل الخارجى . إن القيادة القوية مطلوبة فى كل بلاد الدنيا .

إن الهدف أن أكون أحد الأشخاص الآتى بيانهم (فى الأجل القصير) ٥ سنوات مثلاً :

أ - قائد قوى ومدير قوى

ب - قائد قوى ومدير ضعيف

جـ - قائد ضعيف ومدير قوى

د - قائد ضعيف ومدير ضعيف

القيادة ↑		
	قائد قوى مدير قوى	قائد قوى مدير ضعيف
	قائد ضعيف مدير قوى	قائد ضعيف مدير ضعيف

← الإدارة

١

الفرق بين القيادة والإدارة

هناك فرق بين أن تكون مديراً وأن تكون قائداً !!

الدكتور سيد الهوّارى

الفرق بين القيادة والإدارة

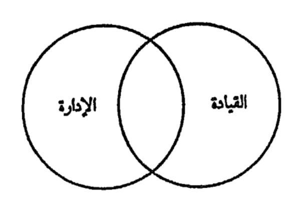
الاختلاف الجوهرى بين القيادة والإدارة :

تختلف القيادة اختلافًا جـوهريًا عن الإدارة ؛ فالإدارة تركز على الأشياء والهياكل والنظم والسياسات، بينمـا تركز القيادة على البشر . ولذلك نجد أن الأساس فـى القيادة هـو العلاقـات بين القائـد والتابـعين ، وبدون تابـعين لا يوجد قادة - وقد يطـلق على شخـص قائد سواء كـان ذلك من متطـلبات المنصب أو بالتعيين وبالرغم من ذلك فهو ليس بقائد . فيمكن أن نقول قائد كتيبة أو قائد فصيلـة ولكن ذلك لقب المنصب . أما القيادة كما نـعنيها فهى عملية أى طريقة تفكير وسلوك وليست منصب كما أنها ليست خصائص .

يفكر بعـض الناس فى القيادة علـى أنها عملية عاطفـية أكثر من الإدارة فكثيـرًا ما نقول عن القادة أنهـم أصحاب «كاريزما» أو «ملهـمين» ونادرًا ما نسمع عن مدير له كاريـزما (أو له حضور) أو مدير مُلهم . فالإدارة مرتبطة بالرشادة ، مرتبطة بالعقل أكثر من ارتباطـها بالقلب . ولذلك فغالبًا ما نرى الكـثيرون يربـطون بين الإدارة والـكفاءة والتـخطيـط والأعمال الورقـية ، والضوابط والرقابة والتفتيش ، بينما القيادة مرتبطة أكثر بمفاهيم مثل التغيير والابتكار والإبداع والرؤية والذكـاء الإنسانى وتحمل المخاطر . وربما يكون هذا التقسيم نظريًا فى الفكر أكثر مما يكون فى الواقع العملى .

ففى الواقع العملى من الممكن أن يقـوم القادة بأنشطة كثيرة من أنشطة

معروفة للمديرين والعكس صحيح أيضًا . ويصور الشكل التالى التداخل بين القيادة والإدارة .



إن التداخل ربما يتوقف على مستوى القائد / المدير فى الهيكل التنظيمى ، كما يتوقف على نمط المدير ونظرته إلى نفسه .

الإدارة ترتبط أكثر بالأشياء والهياكل والنظم والاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات بينما القيادة ترتبط أكثر بالناس وبالتغيير والابتكار والإبداع والرؤية والذكاء الإنسانى وتحمل المخاطر كما سيجئ .

الفرق بين أن تكون مديرًا وأن تكون قائدًا : دراسة مقارنة(*)

	المدير	القائد
١	ينطلق المدير من قبول الأمر الواقع ويعمل فى حدوده .	ينطلق المدير من دراسة الأمر الواقع باحثًا عن تحسين وتغيير ، وغالبًا ما يكون التحسين أو التغيير كبيرًا .

(*) للتوسع راجع ص ١١ و ١٦ : W. Bennis & J. Goldsmith : *Learning to Lead.* London: Nicholas Brealey, 1997

	المديـــر	القــــائد
٢	وعـلى ذلـك فإن المـدير يـقبـل الأحوال القائمة .	أما القـائد فهو يتـحدى الأحوال القائمة .
٣	يركز المدير على الهيكلة والنظم والسياسات والإجراءات وهـى طريقته فى ضبط الأمور .	يركـز القائـد على شـحذ الهـمم وإطلاق الطاقات الكامنة وتسخين البشر .
٤	يدعـم المديـر الهيـكلـة والنـظم والسياسات والإجراءات بالتفتيش لضمان انضباط الأمور .	يدعم الـقائد طريـقته فى شـحذ الـهـمـم بـالثـقـة فـى الـنـاس وتشجيعهم وربما قبول أخطائهم.
٥	واضح أن المـدير يحاول ألا يـهز القارب على حد التعبير .	بينـمـا يحاول الـقائـد الابتـكار ولذلك فهو يحب التغيير .
٦	المدير بمثابة عسـكرى كلاسيـكى جيـد يخضـع لرؤسـائه ويطـلب الطاعة من مرؤوسيه .	القائد صـاحب شخصية مسـتقلة لا يخضع لرؤسائـه كما لا يطلب الطاعة العمياء من التابعين .
٧	ينـظر المـدير إلى الحـدود الدنـيا ويتـطلع بـطبـيعة الأحـوال إلى الأحسن .	ينظـر القائد إلى الأفـق وعادة ما يرى أن السماء هى الحد (والمسألة نسبية) .

	المديــر	القــائد
٨	يهتم المدير بالأجل القصير ويريد أن يحقق نتائج ملموسة .	يهتم المدير بالأجل الطويل ولذلك فله رؤية مستقبلية طويلة المدى .
٩	يتساءل المدير – نظراً لاهتمامه بالأجل القصير – بكيف ومتى .	يتساءل القائد – نظراً لاهتمامه بالأجل الطويل والبشر- بماذا ولماذا.
١٠	ولذلك يقال أن المدير يخطط على المستوى التكتيكى وعلى مستوى الأجزاء.	أما القائد فهو يخطط على المستوى الاستراتيجى والصورة الكلية فهو يدرس الفرص والتحديات ونقط القوة ونقط الضعف واختيار المسار الرئيسى .
١١	إن التركيز على النتائج الملموسة والأجل القصير يجعل المدير مهتما بعمل الأشياء بطريقة صواب أى أن يكون أكثر كفاءة فى استخدام الموارد efficient .	إن التركيز على الأجل الطويل والرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجى يجعل القائد مهتما بعمل الأشياء الصواب أى أن يكون أكثر فعالية effective .
١٢	المدير باعتباره مهتمًا بالأجل	القائد باعتباره – صاحب رؤية

	المديـــر	القـــائد
	القـصير فـإنه يسـعى إلى تجنب المخاطـرة ولذلك يحسبها بـدقة تامة فى قراراته .	واستراتيجى فى تـفكيره - يحب المخاطـرة فالـتغيير لا يمـكن أن يكون محسوبًا تمامًا .
١٣	المـديـر يسـتـرشـد فى قـراراتـه بالمعـلومات والحسـابات الدقيـقة والأرقام وهى المصادر التى يتعلم منها .	بينـما يعتمد الـقائد فى حسـاباته على مشاعره وأحاسيسه الداخلية تلك التى يمكن التعلم منها .
١٤	يختـار المدير تابـعيه علـى أساس معـايير كفـاءتهم لـكى تتفـق مع متـطلـبات منـاصبـهم وربمـا من خلال وصف للوظائف.	يختار الـقائد تابعيـه على أساس شخصـيتهم ورؤيتهـم المستقبـلية وقـيمـهم وقـناعـاتـهم الـذاتيـة وإمكانياتهم الكامنة .
١٥	يـستـخدم المـديز فـى توجـيهـه مرؤوسيه معايير العقاب والثواب لكى يضمن تحقيق الأهداف .	أما القائـد فهو يستثير المرؤوسين ويشحذ هممهم ويلهمهم ويصمم أدوارهـم ويـتـقـبـل المخـاطـرة المحسوبة فى ذلك .
١٦	علاقـة المديـر بمرؤوسـيه عـلاقة	علاقـة القـائد بـتابـعيـه علاقـة

	المديـــر	القـــائد
	تبادلية بمعنى أنه يتبادل معهم المعلومات والأفكار .	تطويرية «تغييرية» فهو يحاول أن يحصل على التزامهم بالاقتناع.
١٧	المدير موجه بالبرامج والإجراءات والنظم .	أما القائد فهو موجه بالناس والمفاهيم والأفكار .. إلخ .
١٨	يعطى المدير قيمة كبيرة للأصول المادية والمالية والتكنولوجية .	أما القائد فيعطى قيمة كبيرة للناس والأفكار والرؤى ؛ فهم أصوله الحقيقية .
١٩	ينظر المدير إلى الموارد البشرية على أنها أصول للوفاء بالاحتياجات التنظيمية الحالية .	أما القائد فهو ينظر إلى الموارد البشرية على أنها موارد الحاضر والتنمية المستقبلية .
٢٠	يطبق المدير أى تغييرات بترجمة رؤية غيره .	أما القائد فهو ينظر إلى التغيير على أنه المبرر من وجوده Raison d'etre .
٢١	ينظر المدير إلى نفسه على أنه «المحافظ» للأحوال القائمة يصونها ويرعاها .	ينظر القائد إلى نفسه على أنه وكيل تغيير Agent of Change .

	المديـــر	القـــائد
٢٢	يعـرف المدير النجـاح علـى أنه الاسـتقرار والاتسـاق والمحافـظة علـى الجـودة والـكـفـاءة فـى استخدام الموارد .	أما القائد فيعرف النجاح على أنه التزام التابعين والثقة المتبادلة نحو رؤية مشتركة .
٢٣	لا يريد المدير أن يحدث خللا فى النـظام المـوضوع إلا لـلضـرورة القصوى، إنه لا يحب المفاجآت.	أما القائد فيشعـر بالملل من رتابة الأحوال وسكونها .
٢٤	يعتبـر المدير نفـسه غـير ناجح إذا قاومه الموظفون أو قل أداؤهم .	بينما يعتبر القائد نفسه غير ناجح إذا اختار رؤية غيـر صائبة أو إذا لم يـنـجح فى توصيل رؤيـته إلى تابعـيه أو إذا لم يقـتنع التـابعون بها.
٢٥	معظم وقـت المدير فى التخـطيط والتنظيم والمتابعة ومهارته هنا فى إحـكـام الخـطـط والـبـرامـج والاختصاصات . . . إلخ .	معـظم وقـت المدير فـى توجـيه الناس : فى الكلام والإنصات . ومـهـارتـه هنـا فـى الاتـصـال والإنصات النشيط .

والآن : هل تحب أن تكون مديراً أو قائداً ؟!

مصفوفة القائد / المدير(*)
Leader / Manager Matrix

قائد قوي ومدير قوي	قائد قوي ومدير ضعيف
	١ - الرؤية منفصلة عن الواقع . ٢ - توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم . ٣ - الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة .
قائد ضعيف ومدير قوي	**قائد ضعيف ومدير ضعيف**
١ - العمليات تتجه نحو البيروقراطية . ٢ - التخصص الزائد . ٣ - مزيد من السياسات والإجراءات . ٤ - نظم الرقابة تصطدم بالابتكار .	

القيادة ↑

الإدارة ←

(*) John, Kotter. *Leadership.* Video Seminar, ***Fortune Magazine.*** 1990 p.3

○ فى اى مربع يوجد أغلبية المديرين فى الواقع العملى

يرى «جون كوتر» أن أغلبية المديرين فى أمريكا يقعون فى مربع «القادة الضعفاء المديرون الأقوياء» كما وضعهم فى المصفوفة التالية :

القيادة (مرتفع ↑ / ↓ منخفض)		
مرتفع	قادة أقوياء ومديرون أقوياء فى نفس الوقت **ليس بالقدر الكافى**	قادة أقوياء ولكن مديرون ضعفاء **ليس بالقدر الكافى**
منخفض	قادة ضعفاء ولكن مديرون أقوياء **الأغلبية هنا**	قادة ضعفاء ولكن مديرون ضعفاء **البعض هنا**
	مرتفع ← الإدارة	→ منخفض

وإذا كان هذا الكلام عن الإدارة فى أمريكا فما هو الوضع بالنسبة لموقف المديرين القادة فى العالم العربى ؟؟

إننا نحتاج إلى «قادة أقوياء» أكثر مما نحتاج إلى «مديرين أقوياء» على جميع المستويات وفى جميع المجالات(*) .

هل توافق معى ؟

(*) من أفضل الكتب التى قرأتها فى تعلم القيادة كتاب : W. Bennis & J. Goldsmith :
Learning to Lead, London: Nicholas Brealey, 1997



القـــادة والتابعـــون

(لا يوجد قادة بدون تابعين)

الدكتور سيد الهوارى

القــادة والتابعـون

لا يوجد قادة بدون تابعين :

لا يوجد قـادة بدون تابعين ؛ فالـقيادة هى عملـية تحوى تفاعلاً بـين قائد وتابعين ، بالإضافـة إلى الموقف الـذى يجد القـائد نفسـه فيه . ولا يعـتبر القائـد قائداً لمجرد أنه يـحمل لقبًا أو يـشغل وظيفـة أو منصبًا . . فالـقيادة ليست خصائص إذا توافرت فى شخص أصبح قائداً . إن القيادة هى عملية تأثير فـى سلوك الآخرين وتـتطلب تفاعلاً بين الـقائد والتابعـين ، وغالبًا ما يكون هذا التأثير غير رسمى . . فهم يطيعون لأنهم يريدون ذلك .

لا يوجد قادة بدون تابعين ، فالقيادة عملية تحوى تفاعلاً بين قائد وتابعين

العلاقة بين القائد والتابعين علاقة تفاعلية :

وليسـت العلاقة بين القـائد والتابعين عـلاقة فى إتجاه واحد من الـقائد للتابعين ولكنهـا أيضًا من التابعين إلى القائد . القائد ينظـر إلى التابعين على أنهم حلفاء أو شركاء يـتم تنميتهم وتمكينهم للمـساهمة بشكل آخر ، وينظر التابـعون للقائد عـلى أنه القلب الـكبير الذى يـتوحدون معه فى المشاعر .. والقيادة ليست مـجرد علاقة بين قائد وتابعين بل أيضًا فـى ظل موقف معين أو ظروف معينة يتواجد فيها العنصران .

إن خصائص الموقف أو الظروف التى يتواجد فيها القادة والتابعون يمكن أن تبدأ مـن طبيعة المـهام المطلوب أن يـقوم بها الـقائد أو درجة التـوتر فى الموقف أو عمق الأزمة إذا كانت هناك ، أو مدى توافر الموارد الاقتصادية أو ظروف الـسوق (كـساد - رواج - كـساد تضـخمـى . . . إلخ) أو قـوانين

وتشريعات .. إن الظروف المحيطة هنا تؤثر على القائد والتابعين وبالتالى فهى تكمل المنظومة الثلاثية للقيادة والتى سنتكلم عنها حالا .

إن الظروف المحيطة تؤثر على القائد والتابعين وبالتالى فهى تكمل المنظومة الثلاثية للقيادة

التابعون ليسوا مجموعا كليا متجانسا :

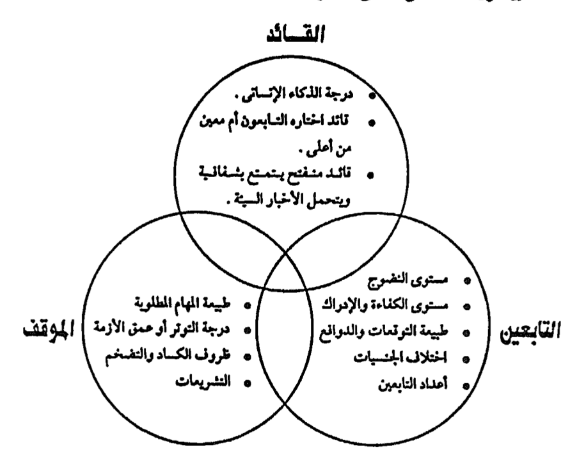
والتابعون ليسوا مجموعًا كليًا متجانسًا ، ولنا أن نتوقع أن مستويات النضوج بين التابعين مختلفة ، كما أن مستويات الكفاءة والإدراك غالبًا ما تكون متفاوتة .. كما أن توقعاتهم قد تختلف من شخص إلى آخر ومن وقت لآخر للشخص نفسه . وبالتالى فلنا أن نتوقع اختلافًا فى الدوافع وفى أساليب التحفيز الفعّالة، ويزداد الأمر تعقيدًا كلما زاد عدد التابعين أو كلما اختلفت جنسياتهم ودياناتهم .

التابعون ليسوا مجموعًا كليًا متجانسًا ولنا أن نتوقع أن يكون هناك اختلافًا فى مستويات النضوج والكفاءة والإدراك والدوافع والحوافز ... إلخ .

إن الأرضية التى تحكم على نجاح أى قائد تنقسم ابتداء إلى قسمين (١) الموقف أو الظروف (٢) طبيعة التابعين . وهنا يمكن أن تلعب خصائص القائد دورًا كبير فى نجاحه . فإذا كان القائد ذكى وجدانيا فإنه يستطيع التعامل بشكل جيد مع التابعين فى المواقف المختلفة ، وعلى ذلك فإن القائد الذى يختاره التابعون يكون أفضل من القائد المعين المفروض على المجموعة .. والقائد المنفتح على الآخرين يكون أفضل لأنه يمكن أن يستوعب الأخبار السيئة بحيث يستطيع أن يتعامل معها بدلاً من كل شىء تمام يا فندم .

المنظومة الثلاثية للقيادة :

ويصور لنا الشكل التالى منظومة القيادة بأبعادها الثلاثة(*) :



تصنيف التابعين : من حيث الاستقلال الفكرى والإيجابية :

إن أهمية التابعين - فيما يبدو - لم تلق اهتمامًا كافيًا لا من الباحثين فى القيادة ولا من التابعين أنفسهم . فالناس العادية تنظر إلى النجاح على أنه نجاح القادة وإلى الفشل على أنه فشل القادة ، ولكنهم لا ينظرون إلى دور التابعين فى نجاح القادة أو فشلهم . وفى هذا الصدد يمكن تقسيم التابعين -

(*) للتوسع راجع : R. Hughes et. al., Leadership. Boston : Irwin, 1993, p. 92.

من حيث الاستقلال الفكرى – إلى : (١) تابعين مستقلين لهم تفكير تحليلى مستقل (٢) تابعين يعتمدون على غيرهم . كما يمكن تقسيم التابعين – من حيث الايجابية والسلبية – إلى (١) إيجابيون (٢) سلبيون. ولذلك فإننا نتوقع وجود أربعة أنواع من التابعين :

النوع الأول : مستقلون فكريا وإيجابيين : (الفعالون)

انهم يلعبون دوراً نشيطًا فى المجموعة لهم فكر مستقل يقدمونه للقادة بشكل واضح دون هجوم أو انتقاد للسلبيات ونقط الضعف .

النوع الثانى : مستقلون فكريا وسلبيين : (المستقلون غير المنتمين)

انهم يبحثون عن الجروح وعن نقط الخلل ويشعرون بالسعادة للإشارة إلى الجوانب السلبية ويتجاهلون الجوانب الإيجابية .

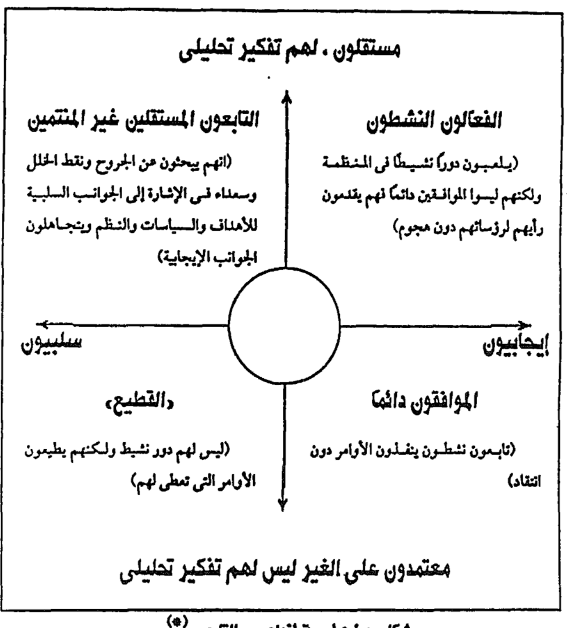
النوع الثالث : غير مستقلين فكريا ولكنهم إيجابيون : (الموافقون دائما) :

ان غير المستقلين فكريًا ولكنهم إيجابيون غالبًا ما يكونوا ممن يطلق عليهم «الموافقون دائمًا» انهم نشطون ينفذون الأوامر دون انتقاد .

النوع الرابع : غير مستقلين فكريا وغير إيجابيين : (القطيع)

وهؤلاء ليس لهم دور نشيط ولكنهم يطيعون الأوامر التى تعطى لهم ويسميهم البعض «القطيع» .

وفيما يلى شكل يوضح مصفوفة التابعين طبقًا للتقسيم المتقدم .



شكل يوضح اربعة انواع من التابعين(*)

التابعون أربعة أنواع : (١) الفعالون النشطون (٢) الانتقاديون غير المنتمين (٣) الموافقون دائماً (٤) القطيع

(*) للتوسع فى أنواع التابعين راجع : Hughes, Leadership. (1993)

أساليب التأثير بالثواب والعقاب (نظرية التوقعات) :

إن القادة الذين يريدون التأثير فى التابعين غالبًا ما يلجأون إلى نظرية التوقعات Expectancy Theory فهم يخلقون عند التابعين توقعات يرغبونها تحفزهم للعمل على تنفيذ المطلوب منهم . وهنا تكمن الخطورة فإذا لم تتحقق التوقعات فقد التابعون الثقة فى قياداتهم . على أن التهديد بالعقاب لإصلاح سلوك غير مرغوب غالبًا ما ينتج اثاراً عاطفية غير مرغوب فيها .

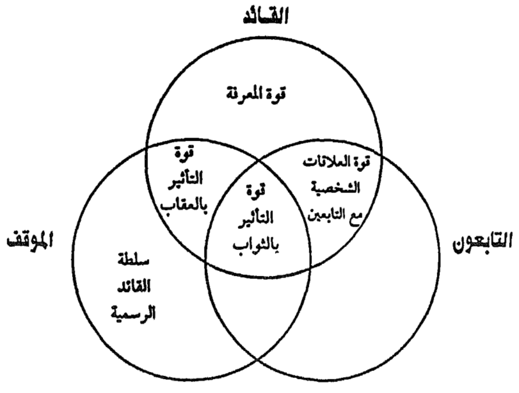
وإن كان بعض القادة يؤمن «بأن الناس تخاف ولا تخشى» ، فإنهم يستخدمون أسلوب السندويتش أو «دس السم فى العسل» أو «أسلوب الجزرة والعصا» المعروف عالميًا .

إن القادة الذين يرغبون فى التأثير على التابعين يلجأون إلى نظرية التوقعات وان كان لها مخاطر إذا لم تتحقق تلك التوقعات .

مصادر قوة القادة :

إن القادة الأقوياء أقوياء لأنهم يستمدون جزءًا من تلك القوة من التابعين ومن الظروف . فيمكن للقائد أن يكون أكثر قوة – فوق قوة المعرفة الذاتية – إذا كانت له علاقات شخصية قوية مع التابعين أو استطاع التأثير فى التابعين من خلال الثواب والعقاب . ان القائد يستمد قوة من سلطة منصبه فى الموقف الذى يتواجد فيه كما يعتمد على قوة التأثير بالعقاب فى الموقف .

وفيما يلى شكل يوضح مصادر قوة أى قائد :



شكل يوضح مصادر قوة القائد

(*) للتوسع فى أنواع التابعين راجع Hughes, Leadership. (1993), p. 114

إن قوة القائد تنتج من ثلاثة مصادر (١) قوة المعرفة الذاتية للقائد نفسه (٢) قوة العلاقات الشخصية مع التابعين وقدرة التأثير فيهم بالثواب والعقاب بالإضافة إلى (٣) سلطة القائد الرسمية من خلال المنصب

القائد القوى غالبا ما يكون تابعا قويا !!

إن القائد القوى غالبًا ما يكون هو نفســه تابعًا لقائد أعلى منه فى القوة وفى السلطة ولذلك فإن القائد القوى هو تابع قوى أيضًا . فالعلاقات الطيبة مع الرئيس (أو الرؤساء) تزيد من قوة القائد الذى نتحدث عنه ولقد لاحظنا أن كثيراً من القادة لا يلتفتون إلى هذه الحقيقة (أن القائد القوى لابد وأن يكون تابعًا قويًا) إما لكبر حجم الأنا عنده أو لعدم قراءة الواقع قراءة

جيدة . إن القائد الذكى هو الذى يدعم رئيسه حتى لو اختلف معه فى الرأى فى بعض الموضوعات حتى وان بدت أنها كبيرة .. فهى صغيرة . ليس المطلوب أن يقوم القائد بمسح جوخ رؤسائه أو القيام بألعاب أو مناورات سياسية أو إخفاء معلومات أساسية لعدم تعكير صفو رئيسه .

إن القائد القوى غالبًا ما يكون هو نفسه تابعًا قويًا لقائد أعلى

إن القائد القوى لابد وأن يفهم كيف يفكر رئيسه ، لابد أن يفهم القيم والقناعات والتفضيلات التى يتبناها رئيسه . إن المطلوب ليس مجاراته ولكن المطلوب أن يتوحد وجدانيًا مع مشاعر رئيسه ويضع نفسه فى مكانه ؛ فالرؤساء ليسوا ملائكة ولهم اخطاؤهم أيضًا .

إن القائد القوى لابد وأن يفهم القيم والقناعات والتفصيلات التى يتبناها رئيسه

كلمة أخيرة عن أهمية تحليل التابعين :

إن أهمية التابعين لم تلق - حتى الآن - قيمة مناسبة من الباحثين فى القيادة أو من القادة أنفسهم . وعلى ذلك فسيظل الاهتمام بدراسة وتحليل التابعين مسألة ضرورية . على المستوى الأكاديمى وعلى المستوى الواقعى . ان القائد القوى لابد وأن يهتم ابتداء بتحليل طبيعة التابعين من حيث مستوى النضوج والكفاءة والاستقلال الفكري والإيجابية والسلبية .

ان القائد القوى لابد وأن يهتم ابتداء بتحليل طبيعة التابعين من حيث مستوى النضوج العاطفى والكفاءة والاستقلال الفكري والإيجابية والسلبية .. ومن هنا لابد أن يتمتع القائد القوى بالذكاء الوجدانى . وهو ما ينقلنا للموضوع التالى .



القيادة والذكاء الوجدانى

الدكتور سيد الهوّارى

القيادة والذكاء الوجدانى

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾
صدق الله العظيم

هل صحيح أن المهمة الأولى للقادة هى وضع استراتيجية أو تكوين رؤية أو تقديم أفكار قوية ؟ أم أن المهمة الأولى للقادة هى تحريك مشاعر التابعين فى اتجاه إيجابى ؟ إن الفكر الإدارى المعاصر يتحدث الآن (٢٠٠٣) عن أن القيادة العظيمة تفعل ما تفعله من خلال العواطف أو الوجدان .

قوة الذكاء الوجدانى :

بصرف النظر عما يقرر القادة أن يفعلوه سواء كان ذلك تكوين استراتيجية أو تعبئة الناس للعمل فإن نجاحهم يتوقف على **كيف** يفعلون ما يريد أن يفعلوه . وحتى لو استطاع القادة أن يفعلوا كل شىء تمام ولكنهم فشلوا فى مهمتهم الأولى فى تحريك مشاعر التابعين فى الاتجاه السليم فإنه لن ينجح أى شىء يفعلوه .

إن المهمة الأولى للقادة هى تحريك مشاعر التابعين فى اتجاه إيجابى . إن القادة العظام يحركوننا ويشعلون مشاعرنا ويستخرجون أحسن ما فينا .

وفى هذا يقول «دانيل جولمان» فى كتابه «القادة الجدد» أن المهمة الأولى للقادة هى إشعال المشاعر الطيبة فى التابعين . ويحدث ذلك عندما

يخلق القادة انسجام resonance بينه وبين تـابعيه بحيث يسـتخرج أفضل ما فيهم . وعلى هذا يؤكد جولمان أن المهمة الأولى للقيادة هى مسألة عاطفية أو وجدانية(*) .

لقد أثبتت الدراسـات - كما يوضح جولمان - أن هناك علاقة بين مزاج القائد وأفعاله وبين إيجابية التابعين وبالتالى الإنجاز العالى .

مزاج القائد ← الانسجام بينه وبين التابعين ← الإنجاز العالى

وربما يكون هذا اكتشافًا جديدًا؛ فقد ساد اعتقاد عند كثير من المديرين أن مسألة العواطف بمثابة إزعاج أو نشاذ فى العمليات الرشيدة للإنتاج والتوزيع .

إن تحريك المـشاعر الجمـاعية فى الاتجـاه الإيجابى وتـنظيف الجـو من العواطف الملـوثة Toxic emotions هى المـسئولـية الأولى لـلقادة . فـمن المعروف أننا نعتمـد على الناس الآخرين فى تحقيق توازنـنا العاطفى ؛ فلقد اتضح مثلا فى بحوث العناية الطبية أن وجود صحبة مريحة يخفض الضغط عند المـرضى، كما يـقلل من الصـفائح المعـدنية التى تـسد شرايين الـقلب (جولمان ص ٧) . إن طـبيعة العلاقـة بين القائد والتـابعين تجعلنـا نقول أن القائـد هو الذى يضيف أقـوى توابل عاطفـية: ذلك أن كل الناس تـشاهد رؤسائهـم ويتأثرون بهـم . وبناء على هـذا فإن الناس يـأخذون مفاتيـحهم العاطفيـة من رؤسائهم لدرجة يمكن الـقول معها أن القائد هـو الذى يحدد طبيعة المناخ الوجدانى فى إدارته أو شركته .

(*) Daniel Goleman et. al., *The New Leaders*. London: Time Warner Paperbacks, 2002.

فإذا كان القائد خفيف الظل مبتسما ومزاجه العام معتدلا فإنه يجعل المسافة بينه وبين التابعين قصيرة . . إن روح الدعابة والراحة والصوت الحانى من القائد يعطى إشارات للمجموعة تؤثر على معنوياتهم أما الغضب المزمن والقلق والشعور باليأس فإنه يؤثر سلبيا على التابعين . إن الحالة النفسية المزاجية التى يخلقها القائد عند التابعين تكون بمثابة الزيت لزيادة الكفاءة العقلية بمعنى أنهم يصبحون أكثر قدرة على فهم المعلومات والتعليمات واستخدام اللوائح فى المسائل المعقدة ، كما تزيد من ثقتهم بأنفسهم .

لقد اظهرت الدراسات - والكلام ما زال لجولمان - أنه كلما كان مزاج القادة عاليًا وإيجابيًا وملئ بالطاقة كلما قلت الصراعات والصدامات الشخصية والغضب فى الاجتماعات وفى قوة استعراض العضلات فى الخلافات وهو ما يؤدى فى النهاية إلى إنجاز أعلى .

توحد القادة مع مشاعر التابعين :

لابد أن يتوحد القادة مع مشاعر التابعين . . أى أن يشعروا بشعور تابعيهم . . إن هذا التوحد Empathy هو الذى يدعم التأثير العاطفى أو الوجدانى للقائد . ويصبح القائد على استعداد لاستقبال ردود فعل التابعين من خلال الأثير - كما يعبر عنه المصطلح الإنجليزى Resonant Leader - أى أنه قائد متناغم مع التابعين . . إن هذا التناغم يقلل من الإشارات المعاكسة فى العلاقة . ويصبح هذا التناغم بمثابة صمغ يربط الناس بعضهم ببعض فى فريق . إن هذا التناغم يأتى طبيعيًا للقادة الأذكياء عاطفيا(*) .

(*) Emotionally Intelligent Leaders.

وإذا افتقد القائد التوحد أو التناغم مع التابعين فإنهم يستوفون الشكل ويقومون بالحركات المطلوبة بدون روح . إن القائد هنا يصبح مديراً ، إنه لا يستطيع أن يقود ولكنه يستطيع أن يدير .

وعلى عكس القائد المتناغم مع التابعين نجد القائد غير المتناغم Dissonant Leader غير متوحد مع تابعيه ، صاحب صوت نشاذ ، وربما يكون فعّالا فى الأجل القصير ولكنه يفقد التابعين بعد فترة وجيزة . ويظهر عدم التناغم فى عدة صور وأشكال : فبعض القادة يلبسون قناعا بالتوحد ولكنهم يتمتعون بغلظة ، وبعضهم الآخر يفضل عدم المواجهة على اعتبار أن ذلك يقلل من عداء التابعين .

دور روح الدعابة فى تحقيق التناغم :

إن التناغم الوجدانى (الانسجام بين البشر) يعنى - من منظور وظيفة المخ - أن مراكز الناس العاطفية أو الوجدانية متسقة مع بعضها بشكل إيجابى. وتعتبر روح الدعابة من أهم الطرق التى تساعد على تحقيق هذا الاتساق . ويكون الضحك أو روح الدعابة أو الفكاهة مهم جداً فى الأوقات العصيبة التى تتأزم فيها الأمور . ويذكر البعض حالة المدير الذى اتخذ قراره بناء على بيانات اكتشف الغير أنها خاطئة . وقيام أحد الحاضرين بدعابة فحواها أن المدير لم يستخدم نظارته الطبية فى قراءة البيانات (المعروفة للجميع أنها خاطئة) وذلك بدلاً من الهجوم عليه وإظهاره بالخطأ الفاحش أو التقصير . ربما تستطيع المجموعة أن تعبر هذه اللحظات الرهيبة إلى البحث عن حل للمشكلة . وربما يكون مر بالقارئ حالات مماثلة .

إن الناس لا تحتاج إلى شخص «كوميدى» أو صاحب نكات ولكن المهم أن يكون عند كل قائد مجموعة من الدعابات وروح الفكاهة Humor يستخدمها فى الأوقات العصيبة .

أبعاد الذكاء الوجدانى

الذكاء الوجدانى مستويات وأبعاد(*)

إن القادة العظام لابد أن يكونوا واعين أولاً بمشاعرهم الذاتية وانفعالاتهم قادرين على تقييم ذاتهم بدقة ، قادرين على السيطرة على انفعالاتهم السلبية والغضب ، قادرين على أن ينفتحوا مع غيرهم عن سلبياتهم التزاما بالشفافية الأخلاقية وتكوين المصداقية ، متسلحين بالمبادأة وروح الإنجاز وليس بالكلام الرنان الأجوف . فإذا ما توافرت الكفاءة الذاتية أظهروا كفاءتهم فى علاقاتهم مع الغير ابتداء من التوحد مع مشاعر الغير إلى إدارة الصراع وتحقيق روح الفريق والتعاون ، مروراً بمعرفة نقط القوة فى شبكة العلاقات ، والتأثير والإلهام بواقع أفضل ، وتنمية الآخرين وحفزهم للتغيير . أو ببساطة لابد أن يكون القادة العظام أذكياء وجدانيا .

(*) تأثرنا فى إعداد هذه الأبعاد بما كتبه «دانيل جولمان» وآخرون فى كتابهم عن القادة الجدد حيث يركز على ما يسميه «الذكاء العاطفى» Emotional Intelligence هكذا ذاكراً ١٨ بعداً ، رأينا اختصارهم فى اثنى عشر بعداً للتبسيط - هذا ونحن نستخدم لفظ «الذكاء الوجدانى» لحكمة يعرفها القارئ - للتوسع راجع :

Daniel Goleman et. al. *The New Leaders*, London: Time Warner, 2002.

إن القادة العظام لابد وأن يكونوا - ببساطة - أذكياء وجدانيا ؛ على المستوى الذاتى أولاً وعلى مستوى العلاقات ثانيًا .

وفيما يلى تفصيل لهذا الإجمال (اثنى عشر بُعدًا) .

١ - الوعى بالمشاعر الذاتية :

إن القادة التى تعى عواطفها الذاتية عادة ما يكونوا مدركين لتأثير مشاعرهم الذاتية عليهم وعلى من حولهم وبالتالى على أدائهم . نجدهم متناغمين مع قيمهم التى يسترشدون بها فى حياتهم ، وغالبًا ما يختارون أنفضل الحلول والمسالك. إن القادة الواعين بمشاعرهم الذاتية غالبًا ما يكونوا طبيعيين وصرحاء مع أنفسهم، قادرين على التحدث بوضوح عن مشاعرهم وعواطفهم ورؤيتهم للأمور .

إن القادة الواعين بمشاعرهم الذاتية غالبًا ما يكونوا طبيعيين قادرين على التحدث بصراحة عن أنفسهم

٢ - التقييم الذاتى الدقيق :

إن القادة الذين يتمتعون بإدراك عالى لمشاعرهم عادة ما يعرفون حدود قدراتهم .. نقط قوتهم ونقط ضعفهم بدقة وقادرين على الثقة فى انفسهم. إنهم يعرضون بشكل حلو مواطن التحسينات التى يحتاجونها . وهم بالتالى يرحبون بالنقد البناء وبإرجاع الأثر feedback . إن التقييم الذاتى الدقيق يجعل القادة قادرون على معرفة المساعدة التى يحتاجونها لتقوية أنفسهم .

إن الوعى بالعواطف الذاتية والتقييم الذاتى الدقيق لابد وأن يؤدى إلى أن يعرف القائد ما الذى يستطيع أن يفعله وما الذى لا يستطيع أن يفعله ... وهذا مهم جداً فى توفير الثقة الذاتية .

إن القادة الواعين بمشاعرهم الذاتية غالبًا ما يعرفون نقط قوتهم ونقط ضعفهم بدقة وقادرين على الثقة فى أنفسهم .

---

٣ - السيطرة الذاتية على الانفعال والغضب :

إن القادة الأقوياء قادرون على الرقابة على مشاعرهم الذاتية وهم يستطيعون التحكم فى انفعالاتهم وغضبهم وربما توجيهها إلى قنوات مفيدة . إن القائد القوى هو الذى يستطيع أن يكون هادئًا فى ظل التوتر والأزمات .

إن القائد القوى هو الذى يستطيع أن يسيطر على انفعالاته ويضبط غضبه

---

٤ - الشفافية Transparancy :

إن القادة الأقوياء غالبًا ما يكونوا صرحاء مع الغير بالنسبة لمشاعرهم وقناعاتهم وسلوكهم وأفعالهم Transparancy . إن هذا الانفتاح مع الغير يجعلهم على مستوى القيم الأخلاقية التى ينادون بها . إنهم يعترفون بالأخطاء وبالنقائص الذاتية كما أنهم قادرون على مواجهة الآخرين بأخطائهم بدلاً من غمض العينين لنقص فيهم .

إن القادة الأقوياء منفتحون مع الغير بالنسبة لقيمهم الأخلاقية ومدى مطابقتها لممارساتهم .

---

٥ - المبادأة والإنجاز :

إن القادة الأقوياء الذين يريدون إنجازًا عاليًا غالبًا ما يتميزون بالمبادأة .. إنهم يقتنصون الفرص وغالبًا ما يسعون لاكتشافها . إنهم لا يترددون فى اختصار الإجراءات وفى كسر الروتين وربما تغيير القواعد إذا تطلب الأمر ذلك لخلق ظروف أفضل .

إن القادة الأقوياء هم الذين يركزون على تحقيق نتائج بالنسبة لهم وبالنسبة لمن حولهم : لديهم معايير إنجاز عالية . إنهم يحددون أهدافًا طموحه بمقاييس واضحة وعلى استعداد لقبول المخاطر المرتبطة بتلك الأهداف . ومن أجل ذلك فإن القادة أصحاب الإنجاز العالى غالبًا ما يسعون إلى التعليم المستمر .. التعليم من أجل الأفضل .

القادة الأقوياء ينظرون إلى المشاكل على أنها فرص ، ينظرون إلى نصف الكوب الملئ ، ويتوقعون أن الأحوال ستكون أفضل وأن الشمس ستشرق غدًا .

القادة الأقوياء يتميزون بالمبادأة وينظرون إلى المشاكل على أنها فرص نهم أصحاب إنجاز ابتداء .

---

٦ - التوحد الوجدانى :

إن القادة الأقوياء يتوحدون وجدانيا مع الآخرين، يشعرون بمشاعرهم، إنهم يشعرون بالإشارات العاطفية التى تصدر عن الغير دون كلام Empathy .. إنهم ينصتون إلى الغير بتركيز وعمق ويستطيعون التقاط

مشاعر الغير ووجهات نظرهم . ولذلك فإن القادة الأقوياء يكونوا قادرين على التعامل مع عدد كبير من الناس التى تختلف رؤاهم وخلفياتهم .

إن القادة الأقوياء يتوحدون وجدانيا مع الآخرين ، يشعرون بمشاعرهم وهذا هو سبب قوتهم .

---

٧ - *الوعى التنظيمى :*

إن القادة الأقوياء يكونوا واعين سياسيا قادرين على تحسس شبكات العلاقات الاجتماعية وقراءة مفاتيح القوة فى العلاقات بين البشر . إنهم يفهمون القوى السياسية السائدة فى منظماتهم كما يفهمون القيم المرشدة والقواعد غير اللفظية التى تعمل بين البشر .

إن القادة الأقوياء يستطيعون خلق المناخ العاطفى الذى يجمع بين الموظفين وبين العملاء وأصحاب المصالح المختلفة وجعل هذه العلاقات فى مجراها الصحيح . إن هؤلاء القادة يتابعون بدقة درجة رضا العملاء ويحاولون تحقيق سرورهم وما هو ما قد يتطلب أحيانًا أن يكونوا متاحين لتقديم الخدمة كلما احتاج الغير ذلك .

إن القادة الأقوياء يكونوا واعين سياسيًا قادرين على تحسس شبكات العلاقات الاجتماعية وقراءة مفاتيح القوة فى العلاقات بين البشر

---

٨ - الإلهام والتأثير :

إن القادة الأقوياء يكونوا قادرين على إلهام الغير والتأثير فيهم Inspiration . إنهم قادرون على صياغة رؤية مشتركة عن وضع أمثل فى المستقبل وجعل الغير يعتنق هذه الرؤية المستقبلية بحيث تكون مشتركة بعيداً عن المهام اليومية والأجل القصير(*) .

إن القادة الأقوياء قادرون على التأثير فى غيرهم ابتداء من الاستحواذ على مشاعرهم إلى الاستحواذ على عقولهم وتبنيهم لقيم وقناعات أولئك القادة . إن القدرة على الإقناع هى ما تميز القادة الأقوياء .

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على إلهام الغير والتأثير فيهم من خلال صياغة رؤية مشتركة عن وضع أمثل وجعل الغير يعتنقها ويعمل من أجلها

---

٩ - تنمية الآخرين (التابعين) :

إن القادة الأقوياء هم القادة الذين يهتمون - من قلبهم - بتطوير تابعيهم من خلال معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وأهدافهم وقناعاتهم .. إنهم يستطيعون تقديم نصائح إيجابية فى الوقت الملائم من أجل تطوير الآخرين . من أجل أن يكونوا صف ثانى قوى ، أو ببساطة قادة للمستقبل .

إن القادة الأقوياء هم القادة الذين يهتمون - من قلبهم - بتطوير تابعيهم حتى يصبحوا قادة للمستقبل

(*) للتوسع راجع كتاب القائد التحويلى (١٩٩٩) للمؤلف ، ص ٨٥ وما بعدها .

١٠ - حفز التغيير:

القادة الأقوياء هم القادة الذين يدركون الحاجة للتغيير ويتحدون الواقع الحالى(*) .. إنهم يريدون تغيير الأحوال إلى الأفضل . إنهم حفازون للتغيير حتى فى حالة وجود معارضين ، وعادة ما يقدمون حلولا للتغلب على معارضة التغيير .. إنهم حفازون للتغيير .

قادة المستقبل حفازون للتغيير : يدركون الحاجة للتغيير ويتحدون الواقع الحالى للوصول إلى واقع أمثل

---

١١ - إدارة الصراع :

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على فهم وجهات نظر مختلف الناس المتصارعين ، قادرين على إيجاد حلول ترضيهم أو على الأقل أرضية مقبولة منهم ليس ذلك فحسب بل أيضًا توجيه المتصارعين للاتفاق حول رؤية مستقبلية أفضل يسعون إلى تحقيقها .

القادة الأقوياء قادرين على فهم وجهات نظر المتصارعين والاتفاق حول حلول ترضيهم

---

١٢ - خلق وتدعيم روح الفريق والتعاون :

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على أن يخلقوا جوًا مريحًا ينتعش فيه

. (*) للتوسع راجع كتاب القائد التحويلى (١٩٩٩) للمؤلف ، ص ٧٧ وما بعدها .

الاحترام المتبادل والتعاون والصداقة المهنية . إنهم يستطيعون توجيه الآخرين إلى الالتزام بعمل جماعى . إن القادة الأقوياء حريصون على توفير مزاج عام صحى . إنهم يقضون وقتهم في بناء وتنمية روح الفريق[*] . . روح أبعد من مجرد الالتزام بمتطلبات العمل .

القادة الأقوياء يكونوا قادرين على أن يخلقوا جواً مريحًا ينتعش فيه الاحترام المتبادل والتعاون والصداقة المهنية - أبعد من مجرد الالتزام بمتطلبات العمل

نظرة كلية تلخيصية على أبعاد الذكاء الوجدانى :

فيما يلى شكل يوضح أبعاد الذكاء الوجدانى للقادة العظام أو القادة الأقوياء السابق ذكرها والتى يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين :

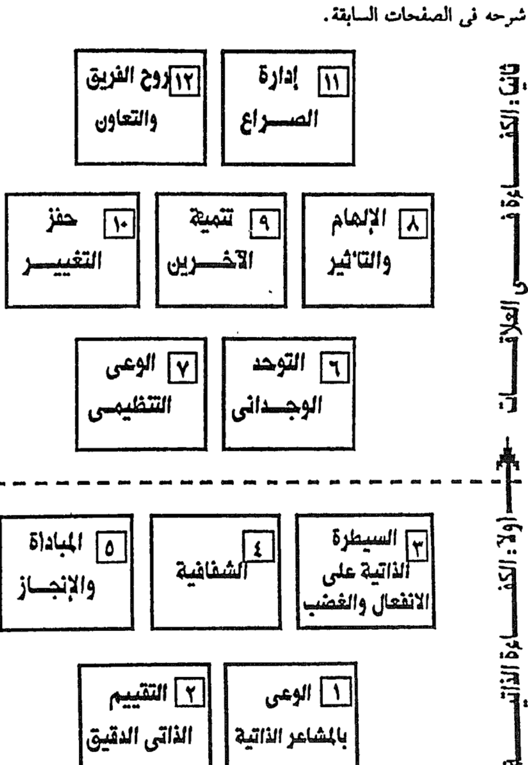
القسم الأول : الكفاءة الذاتية وهى تشمل الوعى الذاتى (١ + ٢) والإدارة الذاتية (٣ + ٤ + ٥)

القسم الثانى : الكفاءة فى العلاقات وهى تشمل الوعى الاجتماعى (٦ + ٧) وإدارة العلاقات (٨ + ٩ + ١٠ + ١١ + ١٢)

إن هذا التقسيم مفيد فى تنمية الذكاء الوجدانى حيث يبدأ الإنسان برفع كفاءته أولاً قبل أن يحقق كفاءة فى العلاقات .

(*) للتوسع راجع المدير الفعال للقرن الـ ٢١ (قائد الفريق) للمؤلف (٢٠٠٠) .

شكل يوضح تلخيص أبعاد الذكاء الوجدانى للقادة العظام(*) الذى سبق شرحه فى الصفحات السابقة.



تمرين : الفرق بين أن تكون مديراً وأنت تكون قائداً

الرأى الفردى	الرأى الفردى	الرأى فى المجموعة بعد المداولة (بالاغلبية)
	(اذكر مدير أو قائد)	(اذكر مدير أو قائد)
• أنه يركز على الهيكلة والإجراءات .	....	....
• أنه يقبل الأمر الواقع .	....	....
• أنه يبحث عن التغيير .	....	....
• أنه يركز على الانضباط .	....	....
• أنه يحاول ألا يهز القارب .	....	....
• يهتم بالاجل القصير .	....	....
• يخضع لرؤسائه وغير مستقل .	....	....
• يطلب الطاعة من مرؤوسيه .	....	....
• محافظ لا يحب التغير .	....	....
• يقلد رؤية غيره .	....	....
• يختار التابعين على أساس كفاءتهم .	....	....
• يختار التابعين على أساس شخصيتهم .	....	....
• يتجنب المخاطرة .	....	....
• محب للمخاطرة المرتبطة بالتغير .	....	....
• يعتبر نفسه وكيل تغيير .	....	....
• النجاح فى نظره التزام التابعين ورؤية مشتركة .	....	....
• الموارد البشرية لتنفيذ الأعمال الحالية .	....	....
• معظم وقته فى التخطيط والمتابعة .	....	....
• معظم وقته فى توجيه الناس وشحذ الهمم .	....	....
• لا يحب المفاجآت .	....	....
• يهتم بالبرامج والاجراءات والنظم .	....	....
• يهتم بالافكار والمفاهيم والناس .	....	....
• التخطيط على المستوى التكتيكى .	....	....
• يهتم بالمسائل الملموسة .	....	....

الوعى بالذكاء الوجدانى وأهميته للقادة

إذا كان «الذكاء الوجدانى» Emotional Intelligence هو القدرة على تحريك مشاعر التابعين بشكل إيجابى ، فهل تعتقد أنه يجب على قائد (سياسى أو إدارى) أن يتحلى بالذكاء الوجدانى .

ضع علامة ✔ فى الخانة الملائمة	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق

ادرس المفاهيم الآتية ووضح ما إذا كنت توافق على اعتبارها من الذكاء الإنسانى

[رأى فردى - ورأى جماعى بعد المداولة فى مجموعات عمل]	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق
• توحد المشاعر مع التابعين (الشعور بشعورهم)	....	....	....	....
• التعاطف مع التابعين (مواساتهم فى مصائبهم)	....	....	....	....
• روح الدعابة والفكاهة أحيانًا	....	....	....	....
• الوعى بتأثير المشاعر الذاتية على التابعين وعلى أدائهم	....	....	....	....
• الوعى بنقط القوة ونقط الضعف فى المشاعر الذاتية	....	....	....	....
• السيطرة الذاتية على الانفعال والغضب	....	....	....	....
• الانفتاح مع الغير بالنسبة لنقط الضعف الذاتية فى السلوك	....	....	....	....
• الانفتاح مع الغير بالنسبة للقيم الأخلاقية الذاتية فى السلوك..........	....	....	....	....
• الانفتاح مع الغير بالنسبة للقيم الأخلاقية الذاتية ومدى مطابقتها للممارسات	....	....	....	....
• النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتحسين	....	....	....	....
• فهم الإشارات العاطفية التى تصدر عن الغير دون كلام	....	....	....	....
• القدرة على تحسس شبكات العلاقات الاجتماعية وقراءة مفاتيح القوة فى العلاقات بين البشر	....	....	....	....
• القدرة على إلهام الغير بواقع مثالى فى المستقبل (رؤية)	....	....	....	....
• تدريب التابعين وتمكينهم لتولى مناصب أعلى	....	....	....	....
• تحفيز الغير للتغيير وتحدى الواقع الحالى للوصول إلى واقع أمثل	....	....	....	....
• إيجاد أرضية مقبولة لكل أصحاب وجهات النظر المختلفة	....	....	....	....
• توفير مزاج عام صحى يساعد التابعين على الالتزام	....	....	....	....

تقييم ذاتى للخصائص القيادية والإدارية

جدول رقم (١) تحليل فردى (من الممكن الاستعانة بصديق)

الخصائص	الإدارة	درجة التقييم الذاتى	القيادة
يبحث عن مواقف تتميز بـ	الاستقرار	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التغيير
	تجنب المخاطرة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	تحمل المخاطرة
يركز على أهداف	استمرارية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	تطويرية
	كفاءة فى استخدام الموارد	١ ٢ ٣ ٤ ٥	ابتكار
أساس السلطة	سلطة المنصب	١ ٢ ٣ ٤ ٥	السلطة الشخصية
يستعرض مهارة فى	كفاءة فنية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كفاءة تحليلية تشخيصية
	كفاءة إشرافية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كفاءة فى التصور
	كفاءة فى الإدارة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كفاءة فى الإقناع
	كفاءة فى الاتصال	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كفاءة فى التعامل مع الغموض
يعمل على تحقيق نتائج	انضباط الموظفين	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التزام الموظفين

جدول رقم (٢) الفروق الفلسفية

الخصائص	الإدارة	درجة التقييم الذاتى	القيادة
توجيه الأساسى	البرامج والإجراءات	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الناس والمفاهيم
قيمة الموارد	المادية والمالية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الناس والمعلومات
أساس المعلومات	البيانات والحقائق	١ ٢ ٣ ٤ ٥	المشاعر والأفكار
النظر إلى الموارد البشرية	أصول لتحقيق الإنجازات الحالية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أصول للحاضر والتنمية المستقبلية
اتجاهه نحو التغيير	التغيير بناء على ترجمة الرؤية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التغيير كمبرر للوجود

(*) بتصرف من: .: Bennis & Goldsmith, *Learning to Lead*, p. 19

التقييم الذاتى للخصائص القيادية والإدارية

جدول رقم (٣) الفروق الوظيفية

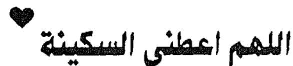
الخصائص	الإدارة	درجة التقييم الذاتى					القيادة
القوة التخطيطية	التكتيكات والجزئيات والتعبئة	١	٢	٣	٤	٥	الاستراتيجية الكلية والصورة
مدخل تعيين الموظفين	الاختيار على أساس المواصفات	١	٢	٣	٤	٥	التدريب من أجل الوظائف والقيم المشتركة
طرق التوجيه	توضيح الأهداف والتنسيق ووضع نظم الثواب	١	٢	٣	٤	٥	شحذ الهمم وتصميم الأدوار والتدريب
أساليب الرقابة	اللوائح التشغيلية النمطية والمتابعة	١	٢	٣	٤	٥	التحفيز والإدارة الذاتية وتكوين السياسات
منهج تقيم الأداء	المكافآت والانضباط	١	٢	٣	٤	٥	التنمية الداعمة
خصائص صناعة القرار	تحليلى لتحقيق الرشادة وتجنب المخاطرة	١	٢	٣	٤	٥	الأحاسيس والمشاعر وتحمل المخاطرة فى الغموض
أساليب الاتصال	علاقات تبادلية	١	٢	٣	٤	٥	نقلة نوعية/ تغييرية إقناع للالتزام بالأداء
بعد الانتهاء من هذه الأسئلة ما هو إحساسك ؟							

(*) بتصرف من : Warren Bennis & J. Goldsmith : *Learning to Lead.* London : Nicholas Brealey, 1997, p. 17 .

ما هى تفضيلاتك ؟

العمود الأيمن		العمود الأيسر	
عملى	واقعى	مفكر	محب للمفاهيم
	منجز		فيلسوف
	براجماتى		صاحب رؤية
	تقليدى		مبتكر
	متوقع		غير متوقع
عقلانى	منطقى	وجدانى	صاحب قلب دافىء
	تحليلى		رقيق الأحاسيس
	حازم		ناعم الإنفعالات
	رشيد		متواصل إنسانيا
	حاد		مندفع
حاسم	منظم	مرن	تلقائى
	منهجى		عفوى
	منجز		غير رسمى
	معيارى		سهل العشرة
	مستقر		محب للإستطلاع

دعـــاء



اللهم اعطنى السكينة

لقبول مالا يمكن تغييره

واعطنى الشجاعة

لتغيير ما يجب تغييره

واعطنى الحكمة

للتميز بين هذا وذاك

قل : توكلت على الله . ولا حول ولا قوة إلا بالله العلى العظيم

بالتوفيق

إنه نعم المولى ونعم النصير

المراجع

Bennis, W & J. Goldsmith : Learning to Lead.
London : Nicholas Brealey, 1997 .

هذا من الكتب المهمة لتعلم القيادة . استفدنا منه فى صياغة الفرق بين أن تكون قائدًا وأن تكون مديرًا . كتاب لابد منه لتعلم القيادة .

Goleman, Daniel, et. al. The New Leaders . London: Time Warner Paperbacks, 2002 .

يتبنى هذا المؤلف فكرة أن القادة الجدد لابد وأن يكونوا أذكياء وجدانيا وقد اعتمدنا عليه اعتمادًا كبيرًا فى الجزء الخاص بالذكاء الوجدانى .

Hughes, et. al. Leadership. Irwin, 1993 .

من أفضل ما كتب بالتفصيل عن نظريات القيادة . أخذنا عنه مصادر قوة القادة وأنواع التابعين .

Kotter, John : Leadership. Fortune Magazine, 1990 .

من أفضل ما كتب فى القيادة . أخذنا عنه «مصفوفة القائد / المدير» .

د. سيد الهوارى : *القائد التحويلى*
القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .

القائد التحويلى هو قائد للتغيير والتطوير ويعتبر توأمًا للقيادة والذكاء الوجدانى ، يكملان بعضهما

د. سيد الهوارى : *المدير الفعال للقرن الـ ٢١*
القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠ .

يعتبر هذا الكتاب مدخلاً جيدًا للقيادة . وهو حائز على جائزة نادى الأهرام للكتاب عام ٢٠٠٠ .

كتب أخرى للمؤلف

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم

الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج

الإدارة المالية : منهج اتخاذ قرارات إدارة البنوك

المدير الفعّال للقرن الـ ٢١

المديرون خمسة أنواع

ملامح مدير المستقبل

القائد التحويلى Transformational

منظمة القرن الـ ٢١

الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعّالية

دليل الباحثين فى إعداد بحوث الماجستير والدكتوراه

لماذا هذا الكتاب ؟

- نحن نحتاج إلى قادة فى جميع المجالات وعلى جميع المستويات أكثر مما نحتاج إلى مديرين !
- وهنا يكون الفرق بين أن تكون مديراً وأن تكون قائداً . ما هو الفرق ؟
- فالقائد - فى كل مجال - له رؤية عن واقع أفضل - قادر على إقناع التابعين - على اختلاف أنواعهم - برؤيته ، فهو وكيل تغيير ... واختلافات أخرى مهمة !!
- إن المهمة الأولى للقيادة هى شحذ الهمم وتحريك التابعين فى اتجاه إيجابى .
- ولذلك فإن الأمر يتطلب أن يتحلى القادة بالذكاء الوجدانى . فما هو الذكاء الوجدانى وما هى أبعاده ؟!
- هذا الكتاب ضرورى لكل مدير ولكل قائد يرغب تحقيق الإنجاز فوق العادى ...